

أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات

-دراسة حالة مستشفى الإخوة مغلاوي بميلة-

أ. حمودي حيمر

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة -الجزائر -
E-mail: h.himeur@centre-univ-mila.dz

Received: October 2017

Accepted: November 2017

Published: December 2017

ملخص: تخطى الموارد البشرية باهتمام القائمين على شؤون المنظمات، لأنها ضمان لإستمراريتها ونجاحها، لذلك صارت تسعى جاهدة للحفاظ على مستويات عالية من الكفاءة لدى مواردها البشرية، حتى تستطيع التكيف مع التغيرات السريعة التي تشهدها بيئتها، ومن هنا جاءت ضرورة تنمية الكفاءات، وهو موضوع بحثنا هذا الذي يحمل عنوان: أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات-دراسة حالة المنظمة الإستشفائية العمومية الإخوة مغلاوي بميلة. توصلنا في نهاية الدراسة إلى أن تنمية الكفاءات ذات أهمية بالغة بالنسبة للمنظمات، وأنها ضرورة حتمية لمواجهة تحدياتها المستقبلية. إلا أننا لاحظنا غياب هذا الطرح بالمنظمة الإستشفائية محل الدراسة الميدانية، حيث وجدنا أن جل مواردها البشرية العاملة بالإدارة لم تستفد من أي برنامج لتنمية الكفاءات، كما أن مستويات كفاءاتها لا تتناسب مع خبرتها ولا مع مستوياتها الوظيفية.

الكلمات المفتاحية: المنظمة، الموارد البشرية، تنمية الكفاءات.

Abstract: Human resources are concerned with the attention of organizations, because they ensure their continuity and success, therefore they strive to maintain high levels of competencies in their human resources, so that they can adapt to rapid environmental changes. For this reason they needs to developing competencies, which is the subject of our research, under the title: **The importance of human resources competencies development for the organizations - a study of the state of the public hospital organization Brothers Meghlaoui Mila.** At the end of the study, we concluded that the development of competencies is of great importance to the organizations and that they are a necessity to meet their future challenges. However, we noted the absence of this proposal in the field hospital, where we found that most of the human resources working in the administration did not benefit from any program to develop competencies. Which they are not commensurate with their experience or their functional levels.

Key words: Organization, human resources, competencies development.

مقدمة:

يعيش العالم المعاصر تطورات إقتصادية وإجتماعية وسياسية سريعة إنعكست مباشرة على منظمات الأعمال، سواء تعلق الأمر بطبيعة نشاطها أو بطرق إدارتها، ولأن الموارد البشرية تمثل المحرك الذي يدفع عوامل الإنتاج ويوجهها لتحقيق أهداف المنظمة فقد صارت تحظى باهتمام كبير من قبل مسؤوليها، خاصة مع إدراكهم أن إستقطاب وتوظيف موارد بشرية عالية الكفاءة في الوقت الحالي لا يمثل ضماناً كافياً لمواجهة تحديات المستقبل، من هذا المنطلق تظهر إشكالية الحفاظ على مستويات كفاءة عالية لدى الموارد البشرية طيلة مساراتها الوظيفية بالمنظمة، حتى تكون لديها القدرة على التكيف مع مختلف الظروف ومواجهة كل التحديات، وهذا ما أدى إلى ظهور ما يعرف بتنمية كفاءات الموارد البشرية، التي تمثل موضوع بحثنا هذا الذي سنحاول من خلاله الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات، وما هو واقعها بالمنظمة الإستشفائية العمومية الإخوة مغلاوي بميلة ؟

ضمن هذا التساؤل الرئيسي يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مدى أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات؟
 - 2- ما هو مستوى كفاءة الموارد البشرية العاملة بإدارة مستشفى الإخوة مغلاوي بميلة؟
 - 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5 بالمائة بين مستويات كفاءة الموارد البشرية العاملة بإدارة مستشفى الإخوة مغلاوي تبعاً لوظائفها؟
 - 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5 بالمائة بين مستويات كفاءة الموارد البشرية العاملة بإدارة مستشفى الإخوة مغلاوي تبعاً لخبرتها الوظيفية؟
 - 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5 بالمائة بين مستويات كفاءة الموارد البشرية العاملة بإدارة مستشفى الإخوة مغلاوي تبعاً لإستفادتها من برامج لتنمية الكفاءات؟
- للإجابة على هذه الأسئلة وحل إشكالية البحث إنطلقنا من الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية: تنمية كفاءات الموارد البشرية ذات أهمية بالغة بالنسبة للمنظمات، غير أنها لا تحظى باهتمام القائمين على إدارة شؤون المنظمة الإستشفائية العمومية الإخوة مغلاوي بميلة.

- الفرضيات الفرعية

- 1- تنمية كفاءات الموارد البشرية بالغة الأهمية بالنسبة للمنظمات.
- 2- تتميز الموارد البشرية العاملة بمستشفى الإخوة مغلاوي بميلة بمستوى متوسط من الكفاءة.
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5 بالمائة بين مستويات كفاءة الموارد البشرية العاملة بإدارة مستشفى الإخوة مغلاوي تبعاً لوظائفها.
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5 بالمائة بين مستويات كفاءة الموارد البشرية العاملة بإدارة مستشفى الإخوة مغلاوي تبعاً لخبرتها الوظيفية.
- 5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5 بالمائة بين مستويات كفاءة الموارد البشرية العاملة بإدارة مستشفى الإخوة مغلاوي تبعاً لإستفادتها من برامج لتنمية الكفاءة.

- أهمية البحث

تتحلى أهمية بحثنا هذا من خلال النقاط التالية:

- التطورات السريعة التي يعرفها المحيط العام للمنظمات تتطلب موارد بشرية قادرة على تنمية كفاءاتها لمواكبة هذه التطورات.
- حاجة المنظمات الجزائرية إلى معرفة حقيقة تنمية كفاءات الموارد البشرية، ولماذا الحاجة إليها.
- تقديم صورة واضحة عن واقع تنمية الكفاءات بالمنظمة العمومية، وتحسيسها بضرورتها.
- توجه المنظمات الحديثة نحو كفاءات الموارد البشرية كسبيل للتميز، في ظل حدة المنافسة على المستويين المحلي والعالمي.
- المساهمة في تحسين إدارة الموارد البشرية بالمنظمات العمومية.

- أسباب إختيار موضوع البحث

تم إختيار تنمية كفاءات الموارد البشرية كموضوع للبحث للأسباب التالية:

- كونه يقع ضمن مجال إهتمامات الباحث.
- كثرة ضغوط العمل التي تعانيها الموارد البشرية العاملة بالمنظمات العمومية الجزائرية، والتي تنعكس مباشرة على مستويات كفاءتها.

- التضمر الذي نلمسه لدى المواطن الجزائري تجاه الخدمات التي تقدمها المنظمات العمومية.
- الرغبة في الإطلاع عن قرب على واقع الإصلاحات التي تتغنى بها الحكومات المتتالية في مجال إدارة الموارد البشرية بالمنظمات العمومية.

- أهداف البحث

- نسعى من خلال بحثنا هذا إلى بلوغ الأهداف التالية:
- تسليط الضوء على مدى أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالمنظمات الحديثة.
- معرفة واقع تنمية الكفاءات بالمنظمة الإستشفائية العمومية الإخوة مغلاوي بميلة.
- معرفة العلاقة بين مستويات كفاءة الموارد البشرية العاملة بالمنظمة محل الدراسة الميدانية وبين خبرتها الوظيفية.
- تقاسم بعض الإقتراحات التي من شأنها تحسين مستوى كفاءة الموارد البشرية العاملة بمستشفى الإخوة مغلاوي بميلة.

- منهجية البحث

يمثل المنهج المعتمد في أية دراسة كانت السبيل المؤدي إلى بلوغ أهدافها، لذلك فهو المحدد لصدق وأهمية النتائج المتوصل إليها، وقد إعتدنا في دراستنا لهذا الموضوع المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة، من أجل الإحاطة بمختلف جوانبه والوصول إلى النتائج المرجوة. وقد قمنا بتقسيم البحث إلى أربعة محاور رئيسية، حيث اعتمدنا التسلسل من العام إلى الخاص، فبدأنا بمحور لتوضيح الإطار النظري للكفاءة بصفة عامة، ثم إنتقلنا للحديث عن تنمية الكفاءات في محور ثاني، كما خصصنا محورا ثالثا لإبراز مدى أهمية تنمية الكفاءات وضرورتها بالنسبة للمنظمات، وأخيراً قمنا بدراسة حالة المنظمة الإستشفائية العمومية الإخوة مغلاوي بميلة في محور رابع، كإسقاط للجانب النظري على أرض الواقع.

المحور الأول: الإطار النظري للكفاءة

ناقشنا من خلال هذا المحور الجذور التاريخية للكفاءة كمصطلح، واستخداماته في مجال الإدارة، كما حاولنا تقديم المفهوم الذي يعبر عنه بالكفاءة، بالإضافة إلى التطرق إلى مكونات الكفاءة وأنواع الكفاءات. ويتضمن هذا المحور العناصر التالية:

أولاً: ظهور مصطلح كفاءة ومفهومه

لمعرفة المفهوم الحقيقي لأي مصطلح يجب المرور عبر جذوره التاريخية، هذا ما سناقشه فيمايلي:

1- ظهور مصطلح كفاءة: استعمل مصطلح كفاءة (Compétence) في مجال الإدارة كبديل لمصطلح أهلية (Qualification)، لأن هذا الأخير لم يعد يتماشى مع التطورات الحاصلة في تنظيم العمل.¹ وكان أول استخدام لهذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية في السبعينيات من القرن العشرين، وبعدها في أوروبا وسائر دول العالم، حيث كان اللجوء إلى الموارد البشرية بغرض تعزيز المكانة التنافسية للمنظمات، وذلك من خلال خلق وظائف أكثر مرونة، تعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة الموارد البشرية. بدلاً من اعتمادها على المؤهلات التي تحددها المناصب، مما استوجب وضع معايير خاصة بالكفاءة لشغل هذه الوظائف، وهو ما ظهر جليا في الولايات المتحدة الأمريكية، التي أنشأت سنة 1994م لجنة مكلفة بوضع نظام وطني لمعايير الكفاءات الضرورية لشغل الوظائف بالمنظمات.²

2- مفهوم الكفاءة: تعددت استخدامات مصطلح كفاءة واختلفت باختلاف توجهات الباحثين، الأمر الذي أدى إلى إعطائه عدة مفاهيم، سنتطرق إليها فيما يلي:

بالنسبة لكلود ليفي لوبوي (Claude-Lévy Leboyer)، الكفاءة تختلف عن الملامح الشخصية والقدرات التي تسمح لنا بالتمييز بين الأشخاص، فهي ترتبط باستعمال الملامح الشخصية والقدرات، بالإضافة إلى المعارف المكتسبة وذلك لإنجاز المهام المعقدة كما ينبغي، في إطار ثقافة المنظمة واستراتيجيتها.³

نلاحظ أن صاحب هذا التعريف حصر الكفاءة في الخصائص الشخصية والمعارف المكتسبة التي تم استعمالها في العمل فقط، بشرط أن لا تتعارض مع ثقافة المنظمة واستراتيجياتها، وتؤدي في نفس الوقت إلى تحقيق نتائج إيجابية.

يرى لوكادان (Loic Cadin) وآخرون أن الكفاءة هي حصيلة المزج بين معارف علمية (Savoirs)، معارف عملية (-Savoir-faire)، ممارسات وبراهين، من أجل تحقيق استجابة الموارد البشرية لمتطلبات الوظائف، ولا تظهر الكفاءة إلا أثناء العمل.⁴

نلاحظ أن صاحب هذا التعريف يتفق مع سابقه من حيث شرط استعمال الكفاءة في العمل، لكنه يختلف عنه من حيث الهدف من استعمالها، وهو تحقيق التكيف مع متطلبات الوظائف، وليس تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة كما هو الحال بالنسبة للتعريف السابق. كما أن صاحب هذا التعريف الأخير وضح أنواع المعارف التي تتكون منها الكفاءة، والتي لم يتطرق لها سابقه، وهي: المعارف العلمية، المعارف العملية، الممارسات والبراهين.

عرّف جين ماري بوروتي (Jean -Marie Peretti) الكفاءة بأنها مجموعة من المعارف: العلمية، العملية والسلوكية، سواء كانت هذه المعارف مستخدمة في العمل، أو قابلة للإستخدام مستقبلاً، والتي تضعها الموارد البشرية قيد التنفيذ من أجل أداء مهامها، أي أنها تكون تحت تصرف المنظمة.⁵

الملاحظ على تعريف بوروتي للكفاءة أنه يتفق مع التعريفات السابقة من حيث مكونات الكفاءة، لكنه أشمل منها، كونه لا يشترط استخدام المعارف في العمل حتى تعتبر كفاءة، وإنما تشمل الكفاءة كل المعارف المستخدمة في العمل، بالإضافة إلى المعارف الكامنة لدى الموارد البشرية والتي لم تستخدم بعد في العمل.

بالنسبة لرودولف ديران (Rodolphe Durand) الكفاءة عبارة عن خاصية تنظيمية تمنح المنظمة ميزة تنافسية.⁶

نلاحظ أن رودولف أدخل في تعريفه للكفاءة بعدها الاستراتيجي بالنسبة للمنظمة، والمتمثل في تحقيق ميزة تنافسية. لكنه إعتبر الكفاءة كخاصية تنظيمية من دون أن يوضح فيما تتمثل هذه الخاصية، وما هو مصدرها.

من بين أهم تعريفات الكفاءة وأشملها تعريف بوياتزيس (Boyatzis)، الذي جاء فيه أن الكفاءة هي: "خاصية أساسية يتميز بها الشخص عن غيره من الأشخاص، وينتج عنها تحقيق أداء وظيفي فعال و/أو عالي".⁷

نلاحظ أن بوياتزيس ربط الكفاءة بالنتائج المحققة، والمتمثلة في الفعالية والأداء، وتشمل الكفاءة حسب هذا التعريف جميع الخصائص التي تتميز بها الموارد البشرية، بشرط أن تساهم هذه الخصائص في تحسين مستوى الأداء وتحقيق الفعالية عند إنجاز المهام الوظيفية.

بناءً على التعريفات السالفة الذكر، يمكننا تعريف الكفاءة بأنها: مجموعة من المعارف العلمية، العملية والسلوكية، التي تميز بين الموارد البشرية، والتي تمنحها القدرة على الإستجابة لمتطلبات الوظائف، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة ومنحها ميزة تنافسية، سواء كانت هذه المعارف مستخدمة في العمل، أو كانت طاقات كامنة لدى الموارد البشرية يمكن الإستفادة منها مستقبلاً.

تجدر الإشارة إلى أن أغلب الترجمات إلى العربية، خاصة من قبل الباحثين المشاركة تستخدم مصطلح مهارة بدلاً عن مصطلح كفاءة. إلا أنها تعرفها كما يلي: "مجموعة من المعارف العلمية (النظرية، السلوكية والعملية)، والتي تمنح المنظمة ميزة تنافسية".⁸، أي أن المصطلحين يستخدمان كمترادفتين.

المحور الثاني: ظهور مقارنة تنمية الكفاءات ومفهومها

من أجل معرفة المفهوم الحقيقي لتنمية الكفاءات يجب المرور عبر جذورها التاريخية، هذا ما سنناقشه من خلال العنصرين

التاليين:

أولاً: ظهور مقارنة تنمية الكفاءات

بدأ الحديث عن الكفاءات وتنميتها خلال التسعينيات من القرن العشرين، وهذا إثر اعتبار المنظمات كأظمة حية تنشط في إطار بيئة تتطور بشكل سريع، وبالتالي جاءت ضرورة اللجوء إلى الكفاءات لمعالجة هذه التطورات، فصارت الموارد البشرية تحتل مكانة هامة بمختلف المنظمات، باعتبارها مصدراً للثروة ورأس مال يجب استثماره وتنميته. ومن هنا تم الانتقال من المقارنة القائمة على الأداء (performance)، أي من نموذج الأداء، إلى المقارنة القائمة على الكفاءة (compétence)، أي إلى نموذج الكفاءة، حيث تغيرت وجهة النظر من الاعتماد على مردودية عوامل الإنتاج بما فيها الموارد البشرية لتقييم مستويات أداء المنظمات، إلى الاعتماد على معارف وكفاءات مواردها البشرية كمحدد لهذه المستويات. وبالتالي جاءت ضرورة تنمية الكفاءات، من أجل تعزيز المكانة التنافسية للمنظمات، خاصة في ظل التحولات التي تعرفها متطلبات الوظائف. وتمثل تنمية الكفاءات أهم العمليات التي تمارسها المنظمات المتعلمة، وأهم الأسس التي يقوم عليها نجاح هذه الأخيرة، وقد ظهرت هذه المنظمات سنة 1990م، كمحاولة للمزج بين مفهوم التعلم من جهة، وبين عمل المنظمات كأظمة حية من جهة أخرى، وهو ما ثمنته تنمية الكفاءات.⁹

تجدر الإشارة إلى أنه رغم ظهور مقارنة تنمية الكفاءات في التسعينيات من القرن العشرين، إلا أن المنظمات كانت تمارس بعض الأنشطة المتعلقة بهذه العملية قبل ذلك بكثير، وخير دليل على ذلك هو أن المنظمات بدأت تطبق مفاهيم المحاسبة على الموارد البشرية مع نهاية الستينيات من القرن العشرين، حيث ظهر نظام للمحاسبة على الاستثمار في الموارد البشرية، وتضمن هذا النظام حسابات خاصة بتكلفة تنمية الموارد البشرية، والتي تشمل الإستثمار في تنمية الكفاءات بالنسبة للمدراء في مجالات خارج مجال مهاراتهم الفنية المتعلقة بوظائفهم، وذلك من خلال حضورهم ملتقيات علمية، أو استفادتهم من برامج تكوينية ودراسات جامعية.¹⁰

استخدم مصطلح تنمية الموارد البشرية لأول مرة سنة 1969م من طرف ليونارد نادلر (Nadler Leonard)، وذلك في مؤتمر ميامي للشركات الأمريكية للتدريب والتنمية (Miami conference of the American society of training and development).¹¹ ويعتبر هذا المصطلح كمصدر لتنمية الكفاءات الذي يعد أكثر حداثة من سابقه.

ثانياً: مفهوم تنمية الكفاءات

بالنسبة لدافيد ديسونزو (David Decenzo)، ستيفان روبينس (Stephan Robbins) وسوزان فيرهولست (Susan Verhulst)، تنمية الكفاءات تعني نظرة مستقبلية تجاه الموارد البشرية، تركز بشكل كبير على التعلم، بدلاً من تدريب الموارد البشرية على ممارسة أنشطة محددة، وتهدف هذه العملية إلى زيادة القدرات المعرفية للموارد البشرية، وتحسين مستوى التفكير الجيد لديها، بالإضافة إلى زيادة مهاراتها في حل المشكلات. وترتكز عملية تنمية الكفاءات على التطوير الذاتي للموارد البشرية، والذي يكسبها مهارات خاصة لا يمكن إدراكها عن طريق التدريب. وقد تبث أن تنمية الكفاءات موجهة نحو إدارة القدرات الكامنة لدى الموارد البشرية، أكثر من توجيهها نحو تدارك النقص لديها، خاصة أن المنظمات الحالية صارت بحاجة ماسة إلى كفاءات جديدة من أجل الاستجابة لمتطلبات الوظائف المتغيرة بشكل سريع ودائم.¹²

نلاحظ أن هذا التعريف الأخير ركز على محتوى عملية تنمية الكفاءات وهو التعلم، كما أنه بين الهدف من هذه العملية وهو مواجهة التحديات المستقبلية للموارد البشرية. كما وضع أنها تتطلب اقتناع الموارد البشرية بأهميتها، وبالتالي سعيها للتطوير الذاتي لكفاءاتها، خاصة وأن هذه العملية تمس القدرات الكامنة لدى الموارد البشرية، وهي السبيل الوحيد لمواجهة متطلبات الوظائف المتغيرة باستمرار.

بالنسبة لراوية حسن، تنمية الكفاءات تتضمن عملية التعلم، لأنها تؤدي إلى تغيير بعد أو أكثر من الأبعاد الثلاثة التالية:

المعرفة، المهارة والإنتاجات.¹³

نلاحظ أن رواية حسن تتفق مع سابقيها إلى حد كبير، خاصة فيما يتعلق بالتعلم كعملية جوهرية في تنمية الكفاءات، وذلك عن طريق التأثير في مهارات الموارد البشرية ومعارفها واتجاهاتها. هذا التعريف الأخير اشتمل على توضيح دقيق لمضمون عملية التعلم، في حين لم يتطرق إلى القدرات الكامنة للموارد البشرية، والتي تشملها عملية تنمية الكفاءات. بالنسبة لويليام تراسي (Willian R.Tracey)، تنمية الكفاءات عبارة عن جملة من الأنشطة المخططة بغرض تطوير المنظمة، عن طريق تحسين مهارات وكفاءات مواردها البشرية، وجعلها تستجيب لمتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية.¹⁴

نلاحظ أن ويليام من خلال هذا التعريف أضاف شيئاً جديداً مقارنةً بسابقيه، وهو الهدف الرئيسي لعملية تنمية الكفاءات، والمتمثل في تطوير المنظمة. ويرى أنه لا يمكن تحقيقه بالصدفة، وإنما يجب التخطيط له بشكل جيد، وتوفير موارد بشرية قادرة على مواجهة تحديات المستقبل.

عرّف روبرت ماتيس وجون جاكسن (Robert L.Mathis et John Jackson) تنمية الكفاءات بأنها، عملية تهدف إلى تحسين قدرات الموارد البشرية على إنجاز مهام متعددة، وزيادة مواهبها بدرجة أكبر من تلك التي تتطلبها أعمالها الحالية. وهذا يحسن القدرة التنافسية للمنظمة، ويجعلها قادرة على التكيف مع تغيرات البيئة المحيطة بها، بالإضافة إلى رفع القيم المعنوية للموارد البشرية.¹⁵

نلاحظ أن صاحبي هذا التعريف الأخير وضحا مفهوم تنمية الكفاءات من خلال النتائج المترتبة عن هذه العملية، والمتمثلة في منح الموارد البشرية القدرة على الإستجابة لمتطلبات الوظائف المتغيرة، وهذا يؤدي إلى رفع قيمها المعنوية وبمنحها الثقة بالنفس والإستقرار بالمنظمة، كما يزيد في مستوى القدرة التنافسية لهذه الأخيرة، ويجعلها قادرة على مواجهة تحديات البيئة المحيطة بها. لكن في المقابل لم يتم التطرق في هذا التعريف إلى الكيفية التي تتم بها عملية تنمية الكفاءات، ولا إلى محتوى هذه العملية.

بالنسبة لـ لوبوي (Claude levy-Leboyer): تنمية الكفاءات هي جزء لا يتجزء من إدارة الموارد البشرية، وهي عملية ضرورية بالنسبة لجميع الشرائح الوظيفية بالمنظمات، لذلك أصبحت تمثل الشغل الشاغل للمدراء بجميع المنظمات على اختلاف القطاعات الإقتصادية التي تنتمي إليها. وتتضمن عملية تنمية الكفاءات تعليم الوارد البشرية معارف تفيدها في الاستجابة لمتطلبات وظائفها الحالية والمستقبلية.¹⁶

نلاحظ أن صاحب هذا التعريف جعل من تنمية الكفاءات مسؤولية ملقاة على عاتق وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، كما وضع مدى أهميتها بالنسبة لجميع المنظمات، وأشار كذلك إلى محتوى عملية تنمية الكفاءات، وهو تعليم الموارد البشرية معارف جديدة. بالإضافة إلى تطرقه إلى الهدف من هذه العملية، ألا وهو الاستجابة لمتطلبات الوظائف المتغيرة باستمرار.

بناءً على التعريفات السابقة يمكننا تعريف تنمية كفاءات الموارد البشرية بأنها: عملية مخططة لتعليم الموارد البشرية، وتفجير طاقاتها الكامنة، وبالتالي منحها كفاءات جديدة تجعلها قادرة على الاستجابة لمتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية، مما يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة وتكيفها مع البيئة المحيطة بها، بالإضافة إلى رفع معنويات الموارد البشرية، وتحقيق استقرارها الوظيفي بالمنظمة.

ثالثاً: الفرق بين تنمية الكفاءات والتنمية البشرية

جاء في تقرير تنمية الموارد البشرية الصادر عن الأمم المتحدة، ضمن برنامجها الإنمائي سنة 1990م، أن التنمية البشرية هي عملية توسيع خيارات الناس فيما يتعلق بتوفير حياة مديدة وصحية، والتمتع بمستوى معيشي لائق، في ظل الحرية السياسية وضمن حقوق الإنسان واحترامه.¹⁷

نلاحظ من خلال تعريف تقرير الأمم المتحدة أن التنمية البشرية تتعلق بتوفير حياة لائقة ومستوى معيشي مناسب لكل أفراد المجتمع، أي أنها تشمل التنمية على المستوى الإقتصادي والسياسي والإجتماعي. في حين ترتبط تنمية الكفاءات بالتأثير في

قدرات الموارد البشرية ومعارفها. ويمكن في هذا الإطار التمييز بين تنمية الموارد البشرية على مستوى المنظمة، والتي يعبر عنها بتنمية الكفاءات، وبين تنمية الموارد البشرية على المستوى الوطني، كمفهوم أوسع يعبر عنه بالتنمية البشرية. الهدف من تنمية الموارد البشرية الوطنية هو خلق الإنسجام والتوافق بين السياسات الاقتصادية والاجتماعية بغرض تحقيق التنمية بالبلد، وذلك في مجال الصحة العمومية، حماية البيئة وتنوعها، التعليم، التدريب والتكوين. وعلى هذا الأساس فإن الطريقة المتبعة لبلوغ هذه الأهداف تختلف من بلد لآخر، بحسب خصائص البلدان وإمكاناتها.¹⁸ نلاحظ من خلال تعريف التنمية البشرية أنها تتضمن تنمية الكفاءات، فهي تعتبر جزءاً لا يتجزأ منها.

رابعاً: الفرق بين تنمية الكفاءات والتدريب

يرى عبد المعطي عساق ويعقوب حمدان أن التدريب هو عملية صقل وتنمية مهارات الموارد البشرية في سياق معرفي ومنهج علمي. ويقول بافربي هايمن (Baferli Haymen): "يجب أن نقرق بين التدريب والتنمية، لأن التدريب يركز على نقل مهارات محددة (حركية أو يدوية غالباً)، وتوجيه العاملين لممارستها وإتقانها. أما التنمية فتركز على المهارات العامة للعاملين لتمكينهم من قبول التحديات والمهام الجديدة التي قد توكل إليهم."¹⁹ نلاحظ من خلال التعريفين السابقين أن التدريب يتعلق بتحسين أداء الموارد البشرية لوظائفها الحالية، ويوجه نحو العمال التنفيذيين بصفة خاصة. بينما تتعلق تنمية الكفاءات بالمستقبل الوظيفي للموارد البشرية، وتوجه غالباً نحو المدراء، حيث أن التدريب يشمل الموارد البشرية التي تعمل في وظائف تنفيذية، وذلك بإعطائها معارف تتعلق بكيفية إنجاز مهامها الحالية على أكمل وجه. بينما تنمية الكفاءات ترتبط بالمدراء، وترتكز على تعليم الموارد البشرية المعارف التي تمكنها من التفكير السليم واتخاذ القرارات الصائبة لحل المشكلات. وتجدر الإشارة إلى وجود اختلاف بين آراء الباحثين حول مجال تنمية الكفاءات، فمنهم من يعتبرها حكراً على المدراء، ومنهم من يعتقد أنها تشمل جميع الشرائح الوظيفية (مدراء وتنفيذيين)، وهو الرأي الذي أخذنا به في بحثنا هذا.

يرى جون ويرنر (John M-Werner) وراندي ديسايمون (Randy w-Desimone) أن التدريب يرتبط بتعليم الموارد البشرية الكفاءات اللازمة لأداء مهام ووظائف محددة. في حين تركز تنمية الكفاءات على إعداد الموارد البشرية لتحمل مسؤوليات مستقبلية، أي التدريب يستهدف الحاضر، بينما تنمية الكفاءات تستهدف المستقبل.²⁰ نلاحظ أن جون وراندي اعتمدا على معيار الزمن للتمييز بين التدريب وتنمية الكفاءات، حيث يشمل التدريب الوظائف الحالية للموارد البشرية، أي أنه يشمل الزمن الحاضر. أما تنمية الكفاءات فتستهدف مستقبل الموارد البشرية. وهنا يمكننا أن نفتح قوس للتذكير بوجود وجهة نظر مخالفة لوجهة نظر الباحثين، حيث يرى بعض المفكرين أن تنمية الكفاءات تشمل حاضر الموارد البشرية ومستقبلها معاً، وهي وجهة النظر التي اعتمدها في بحثنا هذا. ومن مؤيدي هذا التوجه ما يلي:

يرى مالكوم بيل (Malcolm peel) أن تنمية الكفاءات مرتبطة إلى حد كبير بالتدريب، حيث يستعمل المصطلحان معاً للتعبير عن حالة واحدة، فنقول التدريب والتنمية (Training and Development). والتدريب هو أحد سبل التنمية، والتي تتأثر بجملة من العوامل، كأولويات الموارد البشرية المتعلقة بالعمل أو بالحياة بصفة عامة، طرق الإدارة، السلوكيات والمحيط الاجتماعي الداخلي، نظام التعويضات والخوافز، ثقافة المنظمة والمجتمع الذي تنتمي إليه.²¹ نلاحظ أن مالكوم بيل يعتبر التدريب كجزء من تنمية كفاءات الموارد البشرية، التي تعتمد على عدة أساليب من بينها التدريب، كما يرى الباحث أن كلمتي تدريب وتنمية تشكلان معاً مصطلح مركب هو التدريب والتنمية، الذي يستخدم للتعبير عن مفهوم تنمية الكفاءات.

جاء في تعريف الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية أن التدريب والتنمية هو فرع من فروع إدارة الموارد البشرية، يهتم بتحديد وتقييم وتطوير الكفاءات الرئيسية للموارد البشرية (المعارف، المهارات والاتجاهات)، من خلال برامج تعليمية تجعلها قادرة على أداء وظائفها الحالية والمستقبلية بأكثر فعالية.²²

نلاحظ من خلال ما سبق أن تنمية الكفاءات مفهوم حديث مقارنة بمفهوم التدريب، ورغم ذلك يوجد تداخل كبير بينهما، الأمر الذي يصعب الفصل بينهما، إلى درجة استخدام المصطلحين كمترادفتين أحياناً، وكمصطلح مركب من كلمتين أحياناً أخرى، خاصة وأن التدريب يمثل إحدى طرق تنمية كفاءات الموارد البشرية.

المحور الثالث: أهمية تنمية الكفاءات والحاجة إليها وشروط نجاحها

تنمية الكفاءات ذات أهمية بالغة بالنسبة للمنظمات الحديثة ولمواردها البشرية في نفس الوقت، وتتم عبر مداخل مختلفة، وقد تعيقها جملة من المشاكل والصعوبات. كل هذه النقاط سنناقشها في هذا العنصر:

أولاً: أهمية تنمية الكفاءات

تهدف المنظمات من خلال تنمية كفاءات مواردها البشرية إلى سد الثغرات المعرفية الحالية والمستقبلية لديها، والتي تؤثر سلباً على أدائها. وبالتالي تكون تنمية الكفاءات ضرورية في حال تراجع مستوى أداء الموارد البشرية بسبب وجود نقائص معرفية لديها، نقص في مؤهلاتها، أو ملاحظة مواقف سلبية في سلوكها. وعلى هذا الأساس تكون تنمية الكفاءات ضرورية بالنسبة للمنظمات التي تعرف ثبات أو تراجع مستوى إنتاجيتها بصفة عامة، فتلجأ إلى إدخال تكنولوجيا حديثة واستخدام أساليب إنتاج أكثر تطوراً مما لديها، الأمر الذي يتطلب كفاءات تتناسب مع هذه الظروف الجديدة.²³

نلاحظ أن صاحب الرأي السابق يعتبر تنمية الكفاءات كضرورة حتمية لتدارك النقائص التي يمكن ملاحظتها، سواء تعلق الأمر بمعارف الموارد البشرية أو بمستويات أدائها. في حين يعتبرها البعض كخيار استراتيجي لمواجهة التحديات المستقبلية للمنظمة.

تتجلى أهمية تنمية الكفاءات بالنسبة للمنظمات ولمواردها البشرية من خلال النقاط التالية:²⁴

- 1- إثراء وتحسين معارف الموارد البشرية.
- 2- تحضير الموارد البشرية لمواكبة متطلبات الوظائف، في إطار برامج تطوير وإدارة مسارها الوظيفي.
- 3- سد الثغرات المعرفية لدى الموارد البشرية، وجعل مواقفها وسلوكياتها أكثر إيجابية، وزيادة ولائها للمنظمة.
- 4- تخفيض معدل الغياب ومعدل دوران العمالة، وبالتالي زيادة إنتاجية المنظمة.
- 5- تخفيض حجم العمالة بالمنظمة، من خلال إكساب الموارد البشرية لمؤهلات جديدة، تمكنها من شغل وظائف متنوعة وإنجاز مهام متعددة.
- 6- إستفادة الموارد البشرية من فرص للترقية، وتحسين مكانة المنظمة في سوق العمل.
- بالإضافة إلى النقاط السالفة الذكر، تسمح تنمية الكفاءات بتحقيق ما يلي:²⁵
- 7- توفير الكفاءات الضرورية لمواجهة بيئة المنظمة الداخلية والخارجية.
- 8- رفع معنويات الموارد البشرية مما يعود إيجاباً على المنظمة، ويحقق رضا زبائنهم.
- 9- إكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموارد البشرية، وبالتالي اتخاذ الإجراءات المناسبة لتدارك الوضع.

بناءً على ما سبق فإننا نستطيع تأكيد الفرضية الأولى القائلة بأهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات.

ثانياً: الحاجة إلى تنمية كفاءات الموارد البشرية

تكون تنمية كفاءات الموارد البشرية ضرورة ملحة في بعض الأحيان، وتكون خياراً إستراتيجياً في بعض الأحيان، بينما تصير غير مجدية تماماً في حالات أخرى. هذا ما سنوضحه فيما يلي:²⁶

تكون المنظمات في حاجة ماسة إلى تنمية كفاءات مواردها البشرية عندما تسجل تراجعاً في معدلات أدائها، بالمقارنة مع الأداء المعياري المستهدف، نتيجةً لنقص الكفاءات لديها، سواء تعلق الأمر بالمعارف العلمية أو السلوكية منها. في حين تصير تنمية كفاءات الموارد البشرية غير مجدية في حالة تراجع مستوى الأداء لأسباب تتعلق بالمنظمة في حد ذاتها.

من بين أهم الحالات التي يكون فيها تراجع أداء الموارد البشرية لأسباب لا يمكن التخلص منها عن طريق تنمية الكفاءات، مايلي:

1- عدم ملاءمة ظروف العمل.

2- عدم فعالية نظام التحفيز بالمنظمة.

3- وضع معايير أداء مستحيلة التحقيق.

4- تغيير مكان العمل.

باستثناء الحالتين السالفتي الذكر، أي حالتي تراجع أداء الموارد البشرية، تقوم المنظمات بتنمية كفاءات مواردها البشرية باستمرار من أجل مواجهة تحديات البيئة الإقتصادية وما تشهده هذه الأخيرة من تغيرات، وبالتالي تفادي الوقوع في الأزمات، نتيجة لنقص كفاءات مواردها البشرية.

ثالثاً: الشروط الضرورية لنجاح تنمية الكفاءات

يتطلب نجاح عملية تنمية كفاءات الموارد البشرية مراعاة الشروط التالية:²⁷

1- يجب المطابقة بين محتوى البرنامج التدريبي لتنمية الكفاءات وبين الواقع العملي إلى أقصى حد ممكن.

2- تحسين الممارسات الوظيفية من خلال إستخدام السلوكات الجديدة والمعارف المكتسبة في عملية التنمية أثناء العمل.

3- تشجيع الموارد البشرية على تطبيق الكفاءات المكتسبة من عملية التنمية في أداء وظائفها، وإثبات ما تعلمته من سلوكات على أرض الواقع.

4- تنوع محتوى البرنامج التدريبي وتضمينه لوضعيات عمل مختلفة، وبالتالي تنويع كفاءات الموارد البشرية وتوسيعها.

5- تحديد النقاط الأساسية لعملية تنمية الكفاءات، وتعريف الموارد البشرية بمراحلها.

6- مساعدة الموارد البشرية على فهم الأنشطة الضرورية لأداء وظائفها.

7- التأكد من إدراك وفهم الموارد البشرية للخصائص الهامة للوظيفة ومكوناتها.

8- التأكد من ملاءمة البيئة للتعلم واكتساب الكفاءات.

9- خلق وتنمية الرغبة في التعلم واكتساب الكفاءات الجديدة لدى الموارد البشرية.

10- تشجيع الموارد البشرية على التعلم المستمر وتنمية كفاءاتها، من خلال إقناعها بعدم كفاية ما تعلمته في الحاضر لمواجهة تحديات المستقبل.

رابعاً: التحديات التي تواجهها المنظمات في مجال تنمية الكفاءات

تواجه المنظمات على اختلافها جملة من التحديات في مجال تنمية كفاءات مواردها البشرية، نوجزها فيما يلي:²⁸

أ- جعل تنمية الكفاءات استثماراً فعالاً بالنسبة للمنظمة.

ب- تمييز وتحقيق إدارة إستراتيجية لتنمية الكفاءات.

ج- الإهتمام الجاد بتلبية متطلبات المنظمة من الكفاءات.

د- إستعمال الطرق المثلى والمناسبة لتنمية الكفاءات.

هـ- جعل الموارد البشرية تتحمل مسؤولية تنمية كفاءاتها.

و- ضمان تحقيق النتائج المستهدفة من تنمية الكفاءات.

بالإضافة إلى ما سبق تواجه المنظمات تحديين كبيرين هما: العولمة الإقتصادية وإقتصاد المعرفة²⁹

المحور الرابع: واقع تنمية الكفاءات بالمؤسسة الإستشفائية العمومية الإخوة مغلاوي بميلة

قمنا من خلال هذا المحور بتسليط الضوء على واقع تنمية الكفاءات بالمنظمة الاستشفائية العمومية الإخوة مغلاوي بميلة، حيث قمنا بدراسة مستوى كفاءة مواردها البشرية، ومدى اهتمام مسؤوليها بتنمية كفاءاتها، وهذا ما تضمنته النقاط التالية:

أولاً: مجالات الدراسة الميدانية وحدودها

شملت الدراسة الميدانية المجالات التالية:

1- المجال المكاني: تمت الدراسة الميدانية بالمنظمة الإستشفائية العمومية الإخوة مغلاوي بميلة، الواقع مقرها بوسط مدينة ميلة،

وتعد أكبر مرفق إستشفائي بهذه الولاية، وتضم المصالح التالية:

أ- مصلحة الإستعجالات الطبية

ب- مصلحة الجراحة العامة

ج- مصلحة طب النساء والتوليد

د- مصلحة طب الأطفال

اخترنا هذه المنظمة كعينة من المنظمات الوطنية الجزائرية، التي تعاني من كثرة الإجراءات البيروقراطية وتدني مستوى خدماتها، والتي تمثل الموارد البشرية أهم أسبابها، ويمكن القضاء عليها من خلال تنمية كفاءاتها.

2- المجال الزمني: تمت الدراسة الميدانية خلال السداسي الثاني من سنة 2017م، حيث تم توزيع الإستمارة في شهر جويليا

وتم جمع البيانات وتحليلها مع بداية شهر أوت من نفس السنة، وتعد هذه الفترة فترة استقرار لدى المنظمات فيما يتعلق بتنمية كفاءاتها التي تكون غالباً مع بداية الدخول الإجتماعي. كما تعرف هذه الفترة دخول الموارد البشرية في العطل السنوية، وبالتالي تعرف المنظمة أدنى مستويات خدماتها، مما يحمل الموارد البشرية عبءاً أكبر يستوجب دراسة مستويات كفاءاتها ومدى إستعدادها لتحمل هذا الأخير.

3- المجال البشري: شملت الدراسة الموارد البشرية العاملة بإدارة مستشفى الإخوة مغلاوي بميلة، ومن مختلف الوظائف

والمستويات الوظيفية، حيث شملت الإطارات، المتصرفين الإداريين والأعوان الإداريين.

ثانياً: أدوات جمع البيانات

إعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على الأدوات التالية:

1- المقابلة والإستمارة: أجرينا خلال الدراسة الميدانية مقابلات مع الموارد البشرية التي تتكون منها عينة الدراسة لجمع البيانات،

حيث قمنا بتوزيع إستمارة مكونة من جزئين، جزء خاص بالمعلومات العامة للتعرف على خصائص العينة، وآخر لتقييم الكفاءات، ويتكون هذا الجزء من ثلاثة محاور رئيسية تمثل أنواع الكفاءات المراد تقييمها، وتضم 28 سؤال لتغطية مختلف الكفاءات وتحقيق أهداف البحث.

2- عينة الدراسة: نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة المكون من 33 عامل بإدارة مستشفى الإخوة مغلاوي بميلة حاولنا إجراء

دراسة مسحية، لكن بسبب عطلة نهاية السنة والعطل المرضية كان العدد الفعلي للحاضرين هو 16 عامل، وبعد توزيع الإستمارات تم إسترجاع 13 منها كانت صالحة للمعالجة الإحصائية والتي تمثل عينة الدراسة.

3- المنهج المتبع في الدراسة: يمثل المنهج المتبع في أية دراسة تجريبية كانت أو تجريدية السبيل المعتمد لبلوغ أهدافها والوصول إلى النتائج المرجوة، وقد إعتدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يناسب موضوعه وأهدافه.

ثالثاً: تحليل الإستبيانات وإستخلاص النتائج

إعتدنا في تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الإستبيانات على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss)، وذلك للقيام بمختلف الإختبارات الإحصائية الضرورية للإجابة على تساؤلات البحث وإختبار فرضياته.

1- التأكد من ثبات الإستبيانات وصدق نتائجه: قمنا بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات النتائج وعدم تناقضها، ومدى ملائمة الإستمارة المعتمدة في البحث للوصول إلى النتائج المرجوة، سواء تعلق الأمر بعدد الأسئلة التي تضمنتها أو بمدلول عباراتها. وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم(01): نتائج إختبار ثبات الإستمارة

عدد الأسئلة	معامل الثبات ألفا كرونباخ
28	0.920

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية.

يوضح الجدول السابق معامل الثبات ألفا كرونباخ للإستمارة بمحاورها الثلاثة هو 0,920 أي أنه معامل مرتفع وموجب الإشارة، وعليه فأراء أفراد العينة تتميز بالثبات فيما يتعلق بجميع فقرات الإستمارة، وهو ما يؤكد معامل الثبات لكل منها. ومن خلال معامل الثبات قمنا بالتأكد من صدق الإستمارة حيث وجدنا أن معامل الصدق يساوي 0,959 والذي يعتبر بدوره معاملاً مرتفعاً، وبهذا فالإستمارة تتميز بالصدق والثبات، أي أنها صالحة لإجراء الدراسة الميدانية.

2- خصائص العينة المدروسة: تتكون عينة الدراسة من الموارد البشرية العاملة بإدارة مستشفى الإخوة مغلاوي بميلة البالغ عددها الإجمالي 33 عامل، حيث تم توزيع 16 إستمارة أسترجعت 15 منها، وبعد الفرز تم إستبعاد إثنين منها لعدم صلاحيتها، ليبقى العدد الفعلي للعينة المدروسة هو 13 مفردة، وهي عينة عشوائية تتميز بالخصائص التالية:

أ- توزيع مفردات العينة حسب الجنس: تتوزع الموارد البشرية العاملة بإدارة مستشفى الإخوة مغلاوي بين الذكور والإناث، لكن يغلب عليها العنصر الأنثوي، حيث تمثل نسبتهن ما يعادل 84,6 بالمائة من العدد الكلي للعينة، في حين يمثل الذكور ما نسبته 15,4 بالمائة فقط، هذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(02): توزيع مفردات العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
15,4	02	ذكور
84,6	11	إناث
100	13	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

ب- توزيع مفردات العينة حسب الوظيفة: يمثل الجدول التالي توزيع الموارد البشرية التي تمت معاينتها حسب الوظيفة:

الجدول رقم(03): توزيع مفردات العينة حسب الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة
15,39	02	إطار
38,46	05	متصرف

46,15	06	عون إداري
100,00	13	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية الموارد البشرية العاملة بإدارة المستشفى محل الدراسة تنتمي إلى فئة الأعدان الإداريين، حيث يمثلون ما نسبته 46,15 بالمائة من عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة المتصرفين 38,46 بالمائة، والباقي هم من الإطارات (15,39 بالمائة).

ج- توزيع مفردات العينة حسب معيار الخبرة الوظيفية: تتوزع مفردات عينة الدراسة بالاعتماد على معيار الخبرة الوظيفية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): توزيع مفردات العينة حسب معيار الخبرة الوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة الوظيفية
30,77	04	أقل من سنتين
38,47	05	من 2 إلى 5 سنوات
23,07	03	من 6 إلى 10 سنوات
07,69	01	أكثر من 10 سنوات
100,00	13	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن غالبية الموارد البشرية العاملة بإدارة مستشفى الإخوة مغلاوي تتمتع بخبرة وظيفية تفوق السنتين، وذلك بنسبة 38,47 بالمائة من إجمالي العينة. بينما 30,77 بالمائة فقط تقل خبرتهم عن السنتين، في حين 23,07 بالمائة تتراوح خبرتهم الوظيفية بين ست وعشر سنوات، والباقي أي 7,69 بالمائة تفوق خبرته العشر سنوات.

د- توزيع مفردات العينة حسب معيار الاستفادة من برنامج لتنمية الكفاءات: يمثل الجدول التالي كيفية توزيع الموارد البشرية التي تمثل عينة الدراسة حسب متغير الاستفادة من برنامج لتنمية الكفاءات:

الجدول رقم (05): توزيع مفردات العينة حسب معيار الاستفادة من برنامج لتنمية الكفاءات

النسبة المئوية	التكرار	معيار المقارنة
23,10	03	إستفاد من برنامج لتنمية الكفاءات
76,90	10	لم يستفد من برنامج لتنمية الكفاءات
100,00	13	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة ضئيلة من الموارد البشرية العاملة بمستشفى الإخوة مغلاوي إستفادت من برنامج أو أكثر لتنمية كفاءاتها منذ إلحاقها بالعمل بهذه المنظمة، وكانت نسبتها 23,10 بالمائة، بينما 76,90 بالمائة لم تتاح لهم الفرصة للإستفادة من أي برنامج لتنمية الكفاءات. وتبين هذه النتائج أن المنظمة الإستشفائية العمومية محل الدراسة لا تحتم كثيراً بتنمية كفاءات مواردها البشرية العاملة بالإدارة، وهذا دليل على عدم إدراك القائمين على هذا القطاع مدى أهمية هذه العملية في توفير أفضل الخدمات للمواطن، وتجنّب مواردها البشرية ضغوط العمل.

3- إختبار طبيعية التوزيع لمحاوّر الإستمارة: للتأكد من أن آراء مفردات عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي إعتدنا على إختبار كولموغوروف سميرونوف (Kolmogorov-Smirnov)، حيث وصلنا إلى النتائج التالية:

-الجدول رقم(06): نتائج إختبار الطبيعية

المحاور	إحصائي الإختبار	درجة الحرية	الإحتمال(sig)
الكفاءات التنظيمية	0,111	13	0,200
الكفاءات الشخصية	0,222	13	0,080
الكفاءات الوظيفية	0,205	13	0,137

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية.

نلاحظ من خلال النتائج الموضحة بالجدول أعلاه أن إجابات مفردات العينة عن أسئلة المحور الأول بلغت قيمتها الإحتمالية (sig= 0,20)، بينما بلغت هذه القيمة 0,08 بالنسبة لأسئلة المحور الثاني، في حين بلغت 0,137 بالنسبة لأسئلة المحور الثالث، وكلها أكبر من مستوى الدلالة 0,05 وبالتالي فهذه الإجابات تتبع التوزيع الطبيعي، ومنه يمكننا إجراء الإختبارات التي تساعدنا على الوصول إلى أهداف البحث.

4-إختبار مستوى كفاءة مفردات عينة الدراسة: لمعرفة مستوى كفاءة الموارد البشرية العاملة بمستشفى الإخوة مغلاوي بميلة قمنا بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأراء مفردات العينة، وذلك لكل محور من محاور الإستمارة، بالإعتماد على سلم ليكارت الخماسي، حيث تم حساب طول الفئة وهو 0,8 وعدد الفئات خمسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(07): المتوسط المرجح حسب سلم ليكارت الخماسي

مستوى الكفاءة	المتوسط المرجح
غير كاف	1,79-1
متوسط	2,59-1,8
كافي	3,39-2,6
جيد	4,19-3,4
جيد جداً	5-4,2

المصدر: من إعداد الباحث.

تم تلخيص نتائج حساب الانحراف المعياري والوسط الحسابي لأراء عينة الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم(08): الوسط الحسابي والانحراف المعياري حسب محاور الإستمارة

المحاور	المقياس	غير كاف	متوسط	كافي	جيد	جيد جداً	الوسط الحسابي	الانحراف	النتيجة
الكفاءات التنظيمية	التكرار	0	1	5	3	4	3,4769	0,75515	جيد
	النسبة	0	7,7	38,5	23,1	30,8			
الكفاءات الشخصية	التكرار	0	1	2	7	3	3,8343	0,52252	جيد
	النسبة	0	7,7	15,4	53,8	23,1			
الكفاءات الوظيفية	التكرار	0	0	3	4	6	4	0,65320	جيد
	النسبة	0	0	23,1	30,8	46,2			

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية.

نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي للمحاور الثلاثة يفوق 3,5، وعليه فهي تقع بالدرجة الرابعة من سلم ليكارت، أي أنها توافق المستوى الجيد من الكفاءة، سواء تعلق الأمر بالكفاءات الوظيفية التي جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي يساوي 4، أو بالكفاءات الشخصية التي جاءت في المرتبة الثانية بوسط حسابي يساوي 3,8343، أو

بالكفاءات التنظيمية التي جاءت في المرتبة الثالثة بوسط حسابي قدره 3,4769. وكلها حصلت على تقدير جيد، وبالتالي فإننا ننفي الفرضية الثانية القائلة بأن الموارد البشرية العاملة بإدارة مستشفى الإخوة مغلاوي تتميز بمستوى متوسط من الكفاءة. بالإعتماد على الجدول السابق يمكن حساب معدل التباين في آراء مفردات العينة، حيث وجدنا أن هذا المعدل يساوي 57 بالمائة بالنسبة للكفاءات التنظيمية، بينما نزل إلى 27,3 بالمائة بالنسبة للكفاءات الشخصية، في حين لم يتعد 42,7 بالمائة بالنسبة للكفاءات الوظيفية. ويبين هذا المعدل وجود نوع من التجانس بين آراء مفردات عينة الدراسة حول محاور الإستمارة الثلاثة عند مستوى الدلالة 5 بالمائة.

5- إختبار فرضيات البحث:

لإثبات الفرضيات أو نفيها إعتدنا على إختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (one way ANOVA)، حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (09): نتائج إختبار الفرضيات

المحاور	إختبار (F)			إحتمال المعنوية (SIG)	
	الخبرة	الوظيفة	تنمية الكفاءات	الخبرة	الوظيفة
الكفاءات التنظيمية	0,675	0,794	1,043	0,589	0,479
الكفاءات الشخصية	0,459	2,185	0,263	0,718	0,163
الكفاءات الوظيفية	0,258	0,654	0,346	0,854	0,541

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن إحتمال المعنوية للمحاور الثلاثة أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، سواء تعلق الأمر بالخبرة الوظيفية، أو بالوظيفة، أو بمعيار الإستفادة من برنامج لتنمية الكفاءات، وعلى هذا الأساس يمكن نفي الفرضيات: الثالثة، الرابعة والخامسة معاً، الخاصة بمعايير المقارنة الثلاثة، ومنه نقبل الفرضيات البديلة التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين مستويات كفاءة الموارد البشرية العاملة بإدارة مستشفى الإخوة مغلاوي تبعاً لوظائفها.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين مستويات كفاءة الموارد البشرية العاملة بإدارة مستشفى الإخوة مغلاوي تبعاً لخبرتها الوظيفية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين مستويات كفاءة الموارد البشرية العاملة بإدارة مستشفى الإخوة مغلاوي تبعاً لإستفادتها من برامج لتنمية الكفاءات.

نستنتج من خلال نتائج إختبار الفرضيات أن مستويات كفاءة الموارد البشرية العاملة بإدارة مستشفى الإخوة مغلاوي بميلة، والتي تعتبر مستويات جيدة على العموم، لا تحددها خبرتها، ولا مستوياتها الوظيفية، ولا إستفادتها من برامج لتنمية الكفاءات، على الرغم من الأهمية البالغة لهذه العوامل في تحديد مستويات كفاءة الموارد البشرية بمختلف المنظمات. وبالتالي نكون قد أكدنا الفرضية الرئيسية القائلة بأن تنمية كفاءات الموارد البشرية ذات أهمية بالغة بالنسبة للمنظمات، غير أنها لا تحظى باهتمام القائمين على إدارة شؤون المنظمة الإستشفائية العمومية الإخوة مغلاوي بميلة.

خاتمة:

بعد مناقشتنا لموضوع كفاءات الموارد البشرية وتنميتها تبين لنا مدى أهمية هذه الأخيرة بالنسبة للمنظمات، على إختلاف مجالات نشاطها والقطاعات التي تنتمي إليها، حيث صارت تنمية الكفاءات خياراً إستراتيجياً وضرورة حتمية لمواجهة التحديات

التي تواجهها المنظمات، خاصة المتعلقة منها بمرونة الوظائف، ومتطلباتها المتنوعة والمتزايدة باستمرار، فضلاً عن المنافسة الحادة داخلياً وخارجياً، وبالتالي لم تعد الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية في الوقت الحالي قادرة على مجابهة تحديات المستقبل إذا لم يتم تحيين كفاءاتها وتزويدها بكفاءات جديدة. ونظراً للأهمية البالغة لتنمية الكفاءات فقد صارت تحظى باهتمام مدراء الموارد البشرية على المستوى العالمي، ورغم ذلك فإننا لمسنا غياب هذا التوجه لدى المنظمة العمومية الجزائرية، الأمر الذي أكدته نتائج الدراسة الميدانية، ويمكن تلخيص نتائج بحثنا هذا في النقاط التالية:

- أهمية تنمية الكفاءات بالنسبة للمنظمات ومواردها البشرية على حد سواء.
- عدم إهتمام مسؤولي المنظمة الإستشفائية العمومية الإخوة مغلاوي بتنمية كفاءات مواردها البشرية، حيث أن غالبيتها لم تستفد من أي برنامج لتنمية الكفاءات منذ إلحاقها بهذه المنظمة، رغم أن الجزء الأكبر منها تفوق خبرته الستين.
- عدم وجود تقييم مستمر أو متابعة دائمة لتغيرات مستويات كفاءة الموارد البشرية بإدارة المستشفى محل الدراسة الميدانية.
- تمتع الموارد البشرية العاملة بإدارة المنظمة الإستشفائية العمومية الإخوة مغلاوي بمستوى جيد من الكفاءة، سواء التنظيمية أو الشخصية أو الوظيفية منها.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين متوسطات آراء أفراد العين المدروسة حول مستويات كفاءتها تبعاً لمستوياتها الوظيفية، وهذا دليل على عدم اعتماد معايير الكفاءة في ترقية الموارد البشرية في السلم الوظيفي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين متوسطات إجابات أفراد العينة عن أسئلة محاور الكفاءة الثلاثة تبعاً للخبرة الوظيفية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين متوسطات إجابات أفراد العينة عن أسئلة المحاور الثلاثة تبعاً للإستفادة من برامج لتنمية الكفاءات.

بناءً على النتائج السالفة الذكر فإننا نقترح على مسؤولي المنظمة الإستشفائية محل الدراسة مايلي:

- ضرورة الإلتفات نحو تنمية كفاءات الموارد البشرية العاملة بالإدارة، وإدراك مدى أهمية هذه العملية بالنسبة إليها وإلى زبائنها.
- إتاحة الفرص للموارد البشرية لتنمية كفاءاتها، والحفاظ على مستوياتها، وتشجيعها مادياً ومعنوياً على تطويرها باستمرار.
- إعطاء الفرصة للموارد البشرية لتقديم مقترحات حول إحتياجاتها من الكفاءات الضرورية لتحسين أدائها الوظيفي.
- وضع خطط وبرامج واضحة لتقييم ومتابعة تطورات كفاءات الموارد البشرية، وبالتالي إعطاء الخبرة الوظيفية مكانتها الحقيقية.
- جعل الكفاءة كأحد أهم المعايير المعتمدة في ترقية الموارد البشرية إلى وظائف أعلى بالهيكل التنظيمي، ومنه تحقيق التوافق بين المستويات الوظيفية ومستويات الكفاءة.

في ختام بحثنا هذا نستطيع القول أن كفاءات الموارد البشرية صارت تمثل صمام الأمان لنجاح المنظمات عمومية كانت أو خاصة، في ظل التحديات الكبيرة التي يفرضها محيطها الإقتصادي والإجتماعي والسياسي، وعلى هذا الأساس فهي بحاجة ماسة إلى صيانة كفاءاتها وتنميتها باستمرار، الأمر الذي يضع القائمين على إدارة الموارد البشرية أمام هذا التحدي، للوصول بكفاءاتها إلى أعلى المستويات، وبالتالي الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وتحقيق المصلحة المشتركة بينها وبين مواردها البشرية.

الهوامش:

¹ Jean-Piere Bouchez, **Les nouveaux travailleurs du savoir**, édition d'Organisation, Paris, 2004, p: 163, 164.

² Lou-Van Beirendonck, **Management des compétences**, édition De Boeck, Bru scelles, 2004, p : 15,16.

³ Jean Brilman, **Les meilleures pratiques de management**, 4^{ème} édition, édition d'Organisation, Paris, 2003, p.411.

⁴ Loic Cadin et autres, **Gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie**, édition Dunod, Paris, 2002, p : 121,122.

⁵ Jean Marie Peretti, **Dictionnaire des ressources humaines**, 3^{ème} édition, édition Vuibert, Paris, 2003, p.61.

⁶ Rodolphe Durand, **Guide du management stratégique**, édition Dunod, Paris, 2003, p.266.

⁷ Derek Torington and Laura Hall, **Human resource management**, 4eme edition, Pearson education, England, 1998, p.416.

⁸ حجازي إسماعيل ومعاليم سعاد، **تسيير الموارد البشرية من حلال المهارات**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013م، ص.109

⁹ Yves Emery et François Gonin, **Dynamiser les ressources humaines**, édition Presse polytechniques et universitaire, Lausanne, 1999, p-p 83-85.

¹⁰ إريك فلامهولز، تعريب محمد عصام الدين زايد، **المحاسبة عن الموارد البشرية**، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1992م، ص.140

¹¹ John P.Wilson, **Human resource development**, 2^{ed} edition, Kogan page education, London, 2005, p.8.

¹² David A.Decenzo and others, **Human resource management**, 11th edition, Wiley education, Asia, 2013, p.205.

¹³ رابوية حسن، **مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 20011م، ص.251

¹⁴ William R.Tracey, **Human resource glossary**, 3^{ed} edition, (www.shrm.org/shrmstore: 05/01/2013)

¹⁵ روبرت ماتيس وجون جاكسون، تعريب محمود فتوح، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار شعاع للنشر والعلوم، حلب، سوريا، ص.418.

¹⁶ Claude Levy-Leboyer, **La gestion des compétences: une démarche essentielle pour les entreprises**, 2^{ème} édition, édition d'Organisation, Paris, 2009, p.111.

¹⁷ لعللى بوكميش، **مدخل إلى تنمية الموارد البشرية**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011م، ص.16

¹⁸ **The fundamentals of human resource development**, part one, p.22, (www.oup.com/uk/orc/bin/.../mankin_ch1.pdf, 05/01/2013)

¹⁹ عبد المعطي محمد عساق ويعقوب حمدان، **التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000م، ص-ص 33-37.

²⁰ جون ويرنز ورناندي ديسايون، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، **تنمية الموارد البشرية**، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2011م، ص.57.

²¹ مالكولم بيل، تعريب مركز التعريب والبرمجة، **التدريب الناجح للموظفين**، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان، 1997م، ص.10.

²² عبد الباري إبراهيم درة وزهير الصباغ، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010م، ص-ص 301-303.

²³ Simon L.Dolan et autres, **La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles**, 4^{ème} édition, édition Pearson, Canada, 2008, p.260.

²⁴ Ibid, p: 260, 261.

²⁵ عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005م، ص.439.

²⁶ Sylvie. St et autres, **Relever les défis de la gestion des ressources humaines**, 2^{ème} édition, Gaétan Morin éditeur, Montréal, 2004, p-p 235-281.

²⁷ H-John Bernardin, **Human resource management**, 4th edition, MC. Graw-Hill education, New York, 2007, p.203.

²⁸ Sylvie. St et autres, OP.CIT, p.248.

²⁹ لعللى بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص: 67، 68.